

QUEM NÃO É VISTO, NÃO É VENDÍVEL: O CASO DA OH!GOODHEALTHY

UNSEEN, UNSELLABLE: THE OH!GOODHEALTHY CASE

INVISIBLE, INVENDIBLE: EL CASO OH! GOODHEALTHY

Como citar:

Costa, Natália; Lana, Jailson; Beal Partyka, Raul. (2023). Quem não é visto, não é vendível: O caso da Oh!GoodHealthy. Revista Gestão & Tecnologia, v. 23. nº 2. p.343-366, 2023

Natália da Costa

Bacharel em Comércio Exterior - Universidade do Vale do Itajaí (Univali)

<http://orcid.org/0009-0008-3451-9130>

Jailson Lana

Mestre e Doutorando em Administração – Universidade do Vale do Itajaí (Univali)

<http://orcid.org/0000-0003-0944-9667>

Raul Beal Partyka

Doutorando em Administração de Empresas – Escola de Administração de Empresas da Fundação Getulio Vargas (FGV EAESP)

<http://orcid.org/0000-0001-7941-2152>

Editor Científico: José Edson Lara
Organização Comitê Científico
Double Blind Review pelo SEER/OJS
Recebido em 06/03/2023
Aprovado em 31/07/2023



This work is licensed under a Creative Commons Attribution – Non-Commercial 3.0 Brazil



Resumo

Objetivo: Este caso se propõe a analisar as alternativas na escolha dos canais de marketing para atrair novos clientes para a empresa, considerando os desafios de divulgação no mercado e os elevados custos de investimentos.

Metodologia/abordagem: Este é um caso para ensino. A história é real, apenas os nomes dos personagens e da empresa foram alterados.

Originalidade/relevância: Este caso envolve um casal que procura melhorar sua qualidade de vida através do empreendedorismo consciente e sobre a gestão estratégica de marketing, onde os processos de gestão, o conceito da marca, a formação dos preços de venda e a escolha dos canais de distribuição fazem total diferença para o desenvolvimento da empresa.

Resultados: A empresa enfrentava desafios no mercado por apresentar falta de estabilidade nas vendas, custos e preços elevados dos produtos, por ser produtos que não eram muito falados e conhecidos pelas pessoas ainda e um posicionamento de marca inadequado, resultando em baixas vendas. Após se reposicionar com um novo conceito de marca, preço e gestão o caso levanta o dilema: O que fazer para conquistar novos clientes, voltar ao fluxo de caixa que tínhamos e se desenvolver ainda mais?

Contribuições teóricas/metodológicas: Este caso tem como objetivo descrever um caso de ensino de marketing estratégico, para ser utilizado como material didático em cursos de graduação e de pós-graduação em comércio exterior, administração e áreas afins.

Palavras-chave: estratégias de marketing; empreendedorismo; vendas.

Abstract

Objective: This case proposes to analyze the alternatives in choosing marketing channels to attract new customers to the company, considering the challenges of market disclosure and the high investment costs.

Methodology/approach: This is a teaching case. The story is real, only the names of the characters and the company have been changed.

Originality/relevance: This case involves a couple that seeks to improve their quality of life through conscious entrepreneurship and strategic marketing management, where management processes, the brand concept, the formation of sales prices and the choice of channels of distribution make total difference for the development of the company.

Results: The company faced challenges in the market due to lack of stability in sales, high costs and high prices of products, products that were not yet widely spoken and known by people and inadequate brand positioning, resulting in low sales. After repositioning itself with a new brand, price and management concept, the case raises the dilemma: What to do to win new customers, return to the cash flow we had and develop further?

Theoretical/methodological contributions: This case aims to describe a teaching case of strategic marketing, to be used as didactic material in undergraduate and graduate courses in foreign trade, administration and related areas.

Keywords: marketing strategies; entrepreneurship; sales.

Resumen



Objetivo: Este caso propone analizar las alternativas en la elección de los canales de comercialización para atraer nuevos clientes a la empresa, considerando los desafíos de divulgación del mercado y los altos costos de inversión.

Metodología/enfoque: Este es un caso de enseñanza. La historia es real, solo se han cambiado los nombres de los personajes y la compañía.

Originalidad/relevancia: Este caso se trata de una pareja que busca mejorar su calidad de vida a través del emprendimiento consciente y la gestión estratégica de marketing, donde los procesos de gestión, el concepto de marca, la formación de precios de venta y la elección de los canales de distribución marcan la diferencia total para la desarrollo de la empresa.

Resultados: La empresa enfrentó desafíos en el mercado debido a la falta de estabilidad en las ventas, los altos costos y precios altos de los productos, productos que aún no eran ampliamente hablados y conocidos por la gente y un inadecuado posicionamiento de marca, lo que resultó en bajas ventas. Luego de reposicionarse con un nuevo concepto de marca, precio y gestión, el caso plantea el dilema: ¿Qué hacer para ganar nuevos clientes, volver al flujo de caja que teníamos y desarrollarnos más?

Aportes teóricos/metodológicos: Este caso tiene como objetivo describir un caso didáctico de marketing estratégico, para ser utilizado como material didáctico en cursos de grado y posgrado en comercio exterior, administración y áreas afines.

Palabras clave: estrategias de marketing; espíritu empresarial; ventas.

1. QUANDO A ESPERANÇA BATE NA PORTA

Era tarde de um domingo, quando Ana estava sentada tomando o seu café e pensando como seria sua vida em alguns anos, se conseguiria realizar os seus sonhos. Ao ver sua esposa pensativa, Mario, seu marido, aproxima-se e pergunta sobre o seu trabalho atual.

- Como estás te sentindo ultimamente no trabalho? Porque há um tempo atras, quando conversamos, você estava bem desanimada e tu sabes Ana, não podemos nos dar ao luxo de você ficar sem trabalho. Questiona Mario

- Estava neste momento pensando em como quero que nossa vida esteja daqui uns anos e talvez tenha chegado a uma conclusão, porém precisávamos conversar sobre. Se continuar a trabalhar na loja, vamos viver apenas para pagar boletos, como já estou há cerca de 10 anos, adquiri muita experiencia na área de produtos naturais, pensei em tentarmos abrir uma loja, nos dois, você na área administrativa e financeira e eu no atendimento e compras de produtos.

Diz Ana

- *Precisamos estudar sobre essa possibilidade, seria um passo muito grande em nossas vidas e arriscado também. Temos que lembrar que terias que, obviamente sair do teu trabalho e com isso perderíamos nossas garantias.*

- *Exatamente, mas vamos pensar em algo.*

Todo o tempo livre que ambos tinham, eles gastavam planejando, fazendo análises e mais análises, estudos e mais estudos, precisavam considerar tudo e mais um pouco, todas as situações possíveis, a possibilidade de empréstimos, disponibilidade espaço, pagamento de aluguel, os produtos para revendas, fornecedores, clientes e estratégias de vendas.

- *Parecia mais fácil antes de considerarmos todas essas variáveis e custos iniciais, porém não será impossível, né? – Diz Ana*

- *Na verdade é bem possível. Precisamos desenvolver um PLANO de negócio, que fique bem definido. Assim definindo os produtos e serviços que pretendemos oferecer, estabelecer o público-alvo, posteriormente precisamos ir aos bancos analisar as taxas e possibilidades de recursos financeiros para darmos o “start” no negócio, apresentando toda a nossa proposta.*

- *Precisa ficar viável, pois os custos vão desde o registro até a compra de produtos, locação da sala comercial, os equipamentos, decoração e despesas variadas.*

- *Por isso mesmo precisamos fazer tudo com calma, passo a passo.*

2. PRIMEIRO CONTATO

Ana trabalhava em uma loja de produtos naturais, localizada no centro da sua cidade, foi contratada como vendedora, mas com o passar dos anos ela fazia de tudo um pouco, sempre se interessou pela área de suplementos saudáveis, gostava de participar de cursos, degustação de produtos em academias, sempre tomava frente da loja, como se fosse a proprietária. Porém, mesmo com todo esforço, não se sentia devidamente valorizada. Ana atendia os clientes, fazia o estoque da loja, ajudava na limpeza, compra de insumos, mas o salário a deixava descontente.

Em uma quinta-feira, véspera de feriado, chegou uma cliente nova na loja em que trabalhava e Ana foi atendê-la, mas notou que a cliente tinha solicitações diferentes. Sua filha era alérgica a proteína do leite (APLV) e precisará de produtos nesse segmento.

- *Gostaria de ver o que vocês têm em loja para APLV?*
- *Desculpe, não trabalhamos com esse segmento de produtos. Porém posso tentar lhe ajudar onde encontrar.*
- *Seria maravilhoso. Porém já procurei, há apenas uma loja na região, não há muitas opções de alimentos.*
- *Posso ficar com seu contato, assim se conseguirmos produtos para você, lhe aviso!*
- *Claro, seria perfeito.*

Após esse dia, Ana ficou com uma “pulga atrás da orelha” e começou a procurar em livros e internet mais sobre esses casos de APLV – e descobriu que se trata de uma reação do sistema imunológico às proteínas do leite de vaca, sendo mais comum em bebês e crianças, e qualquer quantidade da proteína do leite é suficiente para desencadear os sintomas da alergia.

Notou, após diversas leituras que cerca de 17% das crianças menores de três anos apresentam sintomas sugestivos de APLV (Alergia à proteína do leite de vaca). Quando a pessoa com APLV ingere alimentos que possuem as proteínas do leite, o seu sistema de defesa as reconhece como uma substância estranha e libera na corrente sanguínea anticorpos ou células inflamatórias, acarretando reações gastrintestinais, de pele, respiratórias ou sistêmicas. Uma das alternativas para evitar as inflamações é ter uma dieta livre de leite animal ou até mesmo vegetariana/vegana.

Avançando seus estudos tomou conhecimento também sobre as doenças celíacas, do qual é uma doença autoimune, caracterizada pela intolerância permanente ao glúten presente nos alimentos. Surpreendeu-se ao constatar que aproximadamente 1 em cada 600 pessoas tem a doença no Brasil, porém o número pode ser consideravelmente maior, visto que muitos ainda não foram diagnosticados. Outra informação importante é que cerca de 30% dessa população que é diagnosticada com a doença celíaca apresentam também intolerância à lactose.

Indivíduos que lidam com distúrbios metabólicos e digestivos requerem dietas especiais para evitar alimentos que desencadeiam alergias ou prejudiquem ainda mais o trato digestivo. Existem várias dietas de “eliminação” que podem ajudar nesse sentido. Embora a eliminação às vezes seja necessária, em muitos casos certos alimentos podem ser reintroduzidos assim que o trato gastrointestinal tiver tempo de cicatrização. Em geral uma dieta orgânica, fresca, com

alimentos integrais, sem / com o mínimo de farinhas e açúcares refinados e sem alimentos processados, aditivos artificiais, corantes ou conservantes.

Segundo estudos de empresas de consultorias no Brasil, até 2030 o setor ainda crescerá 40%. Outro ponto importante da pesquisa, segundo a ASN – Agência Sebrae de notícias, é que a venda de produtos saudáveis, tais quais light, sem glúten ou lactose e produtos orgânicos, cresceu 82% nos últimos cinco anos (2012-2017).

Então, na visão de Ana, investir nesse nicho seria sim, uma boa opção para o futuro negócio, e facilitaria a vida de celíacos e de todos que procuram uma vida mais saudável e funcional na região, pelas dificuldades de encontrar alimentos com essas características.

Ana ficou a semana toda pensativa e refletindo e puxou uma conversa com seu esposo.

- Há alguns dias você lembra que comentei que atendi uma cliente em loja, com uma solicitação um pouco diferente?

- Claro! Sobre seu filho ser APLV, isso?

- Sim, você não acha que seria interessante investirmos nessa área e quem sabe, explorar esse mercado? Abrir uma loja, algo nesse sentido? Fiz umas pesquisas sobre esses assuntos esses dias e existe uma grande tendência de crescimento do mercado nos próximos anos, então seria bacana estudarmos sobre esse nicho.

- Com certeza, aliás você ainda me disse que ela só encontrou produtos nesse segmento em uma única loja aqui na cidade, ela disse o nome? Poderíamos ir fazer uma visita e conhecer os produtos, nos familiarizamos.

- Sim, comentou, fica lá na barra do rio, podíamos ir sábado.

- Com certeza, como nunca ouvíamos falar, se é uma área parecia com a sua, será? – Confirma Marcio.

- Ela não deve ter uma divulgação muito grande, pelo que a cliente me falou a loja é bastante pequena. Vamos conhecer.

No sábado pela manhã, Ana estava de folga e após tomarem seu café da manhã eles se arrumaram e foram conhecer a loja que a cliente comentou. A loja tinha um nome bem específico: Era um espaço realmente muito pequeno, sem nenhum tipo de identificação, (foi

possível encontrar depois de muita procura), tinha apenas uma porta de entrada com uma pequena placa. Ao entrar, Aline, proprietária da loja chegou até eles e atendeu com muita simpatia e então Ana aproveitou para questionar ela sobre algumas coisas que tinha em mente.

- *Você tem a loja há muito tempo aqui na cidade?* Questiona Ana
- *Faz cerca de 8 meses. Mas me conte, como vocês chegaram até nós?* Questiona Aline
- *Onde trabalho, comentaram comigo sobre vocês e decidimos vir conhecer.*
- *Ah que ótimo, procuram produtos específicos, alguma restrição alimentar?*
- *Não, não, apenas queríamos conhecer e incluir em nossa rotina, são alimentos para seguros para celíacos e APLV?*
- *Sim, todos são, não temos muitas opções ainda pois ainda estamos estudando e iniciando agora no mercado, estou com dificuldade pois nunca trabalhei nessa área antes e iniciei sozinha.*
- *Nós imaginamos. Mas adorei conhecer a loja!*
- *Posso ficar com seu contato e enviar nossas novidades pelo WhatsApp?*
- *Claro. Adoraríamos!* Responde Ana

Ana e Mário viraram clientes de Aline e incluíram produtos sem glúten, sem lactose e toda a linha diferenciada na sua rotina para ficarem mais a par desse mercado e entender seus diferenciais. Depois de um tempo, Ana e Aline, acabaram se tornando bem próximas e em uma conversa Aline falou das dificuldades afrente da loja para Ana, e foi onde a oportunidade perfeita apareceria.

- *Estou com alguns problemas de gestão na empresa, bastante sobrecarregada, estive pensando em vender a loja. Talvez seja melhor.*
- *Como assim? Você não está satisfeita?*
- *Na verdade estou, porém desde que abri a loja, não tive um cuidado em criar e planejar nada, foi tudo acontecendo, sem contar que a minha localização é complicada e a demanda por entregas aumentou, não tenho como contratar motoboy e estou gastando muito*

de gasolina, os clientes não se deslocam até aqui sempre para fazerem suas compras por conta da distância.

- Ah Aline, não acredito. Pense bem. É um seguimento que tende a crescer muito.

Ana deligou o telefone e chamou Mario.

- Aline comentou comigo agora mesmo, que está cogitando vender a loja pois não está conseguindo administrar e geri-la sozinha.

- Jura? Por esta não esperava. Poderíamos fazer uma proposta a ela, quem sabe essa seria nossa oportunidade.

- Com toda a certeza, pensei o mesmo. Vou até a loja falar com ela pessoalmente, mas pelo telefone ela parecia desanimada com a situação atual e com vontade de vender mesmo. Quem sabe...

3. O início da negociação

Na semana seguinte, após muito pensar, Ana foi até a loja conversar com Aline e colocou sua proposta na mesa, falou sobre o seu interesse em comprar a loja se caso ela realmente estivesse interessada em vender.

Ana estava disposta a embarcar em um sonho com um caminho incerto, porém disposta a fazê-lo na expectativa de que conseguiria fazer dar certo. Será Oh!GoodHealthy a oportunidade que tanto procura?

Depois de horas de conversa, Ana entregou a proposta para Aline.

- Aline, aproveitei e já trouxe uma proposta, que cabe no meu orçamento para você. Faça uma análise e veja como fica e me avisa, temos interesse em gerir um negócio, na verdade já estávamos com esse desejo há algum tempo e dar continuidade no que você iniciou na cidade seria muito importante para nós.

- Ana, vou analisar a proposta que você me passou e voltamos a conversar.

Várias possibilidades começaram a surgir na mente de Ana e Mario. Pois com a proposta já ofertada, não teria mais volta caso a resposta fosse positiva. Então começaram a analisar todos os aspectos importantes para a empresa.

- Ana, um dos pontos que precisamos levar em conta é que o risco financeiro seria menor na compra de uma empresa já estabelecida. Isso porque o período mais crítico de um negócio ocorre justamente entre a abertura e o seu ponto de equilíbrio. Uma empresa que já está estabelecida já passou por esta etapa e seu risco possivelmente já foi minimizado.

- Verdade, as empresas em operação possuem ativos, fluxo de caixa e outros itens que são como garantias de um financiamento, que fica mais “fácil”. Ou também podemos negociar a venda com a Aline, verificando condições de pagamento mais flexíveis.

No dia 25 de janeiro, passava das 10h30 da manhã, Ana estava terminando de se arrumar para o trabalho, quando recebe uma ligação.

- Oi, é a Aline, gostaria de conversar com vocês sobre a loja! Analisei tua proposta e decidimos em proceder com a venda da loja e gostaríamos de ver os termos e negociar a venda com vocês.

- Claro. Você sabe bem do nosso interesse. Amanhã as 9h ficaria bom para você?

- Perfeito, te aguardo aqui na loja mesmo. Pode ser?

Ana parou tudo o que estava fazendo e começou a pensar em todas as suas pesquisas nesses últimos dias e indaga para seu esposo.

- Era a Aline, ela vai vender mesmo para nós. E agora, o que fazemos? – Por um momento Ana fica apreensiva

- Amanhã vamos falar com ela. Não adianta nos preocuparmos antecipadamente. Era algo que queríamos muito e finalmente vai dar certo Ana, também estou nervoso, mais vai dar tudo certo! Finaliza Mario.

- Assim espero.

Ana começa a se questionar.

Será viável? Como fazer? Quanto vamos gastar? Mas mesmo com as dúvidas, aquilo lhe parecia o certo, afinal, ela sabia do que estava fazendo. Passou horas conversando com seu esposo pai e foi para a internet em busca de respostas e de conhecimento.

4. O que não nos contaram sobre o segmento

No dia seguinte Mario e sua esposa se dirigiram até a loja para acertarem tudo com Aline, após certa negociação de pontos específicos, fecharam a venda. O valor acordado foi de R\$ 65.000,00. Além do valor para do pagamento, precisariam fazer as reformas necessárias e colocar um valor considerável no giro da empresa, além de dispor de um valor para investir na loja e comunicação. Para isso precisariam de um bom capital, precisariam recorrer a financiamento bancário, venda dos carros e talvez até vender a casa e morar de aluguel no início.

- Aline, fechado negócio, agora vou precisar de toda a documentação da loja para já dar continuidade na parte burocrática e financeira, assim fica bom para vocês e para nós. Vou ao banco tentar levantar um capital, já irei ver sobre a venda dos carros.

- Claro, vou reunir todos eles e assim que tiver com todos eu lhe entregarei. Vou fazer o quanto antes para a gente finalizar logo.

Depois do negócio fechado e o valor pago, Mário recebeu toda a documentação que precisava da empresa e assustou-se, pois não tinha analisado antes a papelada e naquele momento percebeu muitos problemas que teria de resolver pela frente: a loja tinha financiamentos abertos a serem quitados, duplicatas de fornecedores a vencer e outras despesas.

O casal tinha se deixado levar pela emoção e por aspectos subjetivos em comprar uma empresa. Além disso, analisando os faturamentos notaram que as vendas caíam a cada mês, e os estoques cheios, que poderiam representar uma boa notícia, na verdade eram fruto de má gestão do estoque e eram compostos por produtos de menor giro e já próximos ao vencimento. Tais fatos representavam a falta de gestão e de atenção da antiga dona.

O desespero veio e a Ana parou e pensou: “precisamos focar inicialmente na estabilidade e no equilíbrio financeiro da empresa, fazer girar o estoque, depois preciso aumentar as vendas e para isso preciso também divulgar a loja, pois muitas pessoas podem estar à procura de produtos como estes poderiam ser nossos clientes.

Ela olhou para Mario, e como se pudesse ler o seu pensamento, fez uma expressão de concordância.

- *Precisamos definir metas e objetivos, digo, financeiramente e operacionalmente.* Disse Ana.

- *Além disso, vai ser necessário definir o quanto vamos poder gastar inicialmente, e quanto precisaremos para o giro. Estamos buscando empréstimos e vendendo carro, mas precisamos saber como gerir esses valores. No mais, temos que conhecer muito bem o nosso público-alvo, o que precisam, o que procuram, qual a faixa de renda, onde vivem, para conseguirmos oferecer os produtos que demanda, assim conseguimos crescer nossas vendas.* Completou Mario.

- *Mudando de assunto, tem outra coisa que preciso fazer e logo amanhã! Pedir minha demissão.*

- *Exatamente, faça o quanto antes. Assim focamos 100% na loja.*

No dia seguinte, Ana, já nervosa, foi até seu trabalho em horário normal e pediu para conversar com seu chefe.

- *Sr José, poderíamos conversar?*

- *Claro, venha.*

Eles se deslocaram para a mesa de reuniões e Ana falou.

- *Gostaria de agradecer pelos anos de aprendizado, inicialmente, pela experiência e por tudo que recebi até hoje de vocês, porém hoje sinto que preciso me desenvolver mais e por isto estou me demitindo em busca de novas oportunidades...*

Seu chefe recebeu a demissão em choque, mas aceitou. Ana não contou que estaria abrindo uma loja que seria indiretamente sua concorrente, para que não ficasse com um clima ruim entre ambas as partes. Ana buscou ser ética com a loja que a empregou por muitos anos e não informou aos clientes que estava saindo dali para tocar sua própria loja, e que comercializaria produtos semelhante e outros ainda mais específicos.

- *Olha, não esperava por sua demissão, assim tão de repente, aconteceu algo sério que tenha lhe feito tomar essa decisão?*

- *Não, apenas sinto que preciso correr atrás dos meus sonhos, foi ótima a experiência que tive com vocês, mas preciso me redescobrir.*

- *Ok. Vou proceder com a papelada. Concluiu o Sr. José.*

Assim, após pedir a sua demissão, eles começaram a focar 100% na nova loja, decidiram manter o nome Celeiro, e manter a estrutura física que Aline havia criado. Depois do pagamento do valor a Aline investiram perto de uns 5.000,00 em diversas campanhas pontuais de divulgação da loja, principalmente com propaganda em rádio local e panfletagem. Embora tradicionais, as mídias renderam um bom retorno, muito em função das características do público-alvo, que consumiam esses canais e da particularidade da região.

Os meses foram passando e aos poucos o movimento da loja começou a aumentar, tudo isto foi importante para que se mantivesse a saúde financeira da empresa. Depois de que a empresa já estava entrando em uma linha de consolidação de mercado e criando sua própria imagem na cidade, os sócios experimentaram um período de bonança e lucratividade.

Os clientes frequentavam o estabelecimento, ainda que não fosse localizado em um lugar de acesso tão fácil. Ana e Mario estavam ao mesmo tempo surpresos, mas recompensados com o desenvolvimento e crescimento de sua empresa na região em tão pouco tempo. Como a demanda havia aumentado, novos funcionários precisaram ser contratados. Uma vez decidido que contratariam novos profissionais, Ana, pensou em falar com sua mãe.

- *Mãe, sei que você não ficou muito feliz e nem satisfeita com a minha decisão há um ano, porém veja, estamos crescendo e preciso de ti comigo. Estou com dificuldades em organizar tudo e precisaria de alguém de confiança para ajudar no atendimento e na parte administrativa.*

- *Ana, conte sempre comigo. A princípio achei que não fosse dar certo, porém vejo o seu crescimento. Amanhã mesmo já estou aí para te ajudar.*

- *Obrigada mãe, vou precisar. Percebi que o atendimento é de extrema importância, os clientes gostam de se sentirem acolhidos quando estão aqui. Tenho certeza de que a mãe vai tratar eles desta forma.*

- *Minha filha, mais difícil que chamar clientes é fidelizar os mesmos e por isso o atendimento no Celeiro tem que ser exemplar. O cliente as vai preferir muito mais ir até você do que em qualquer outro lugar.*

- *Exatamente isto que sinto que está acontecendo. Vejo que eles têm se deslocado até a loja, mesmo com a distância que estamos. Isso é muito gratificante e não quero perder essa essência que criamos, por isso preciso de você aqui, assim conseguiremos dividir a atenção a eles e organizar para que tudo saia da melhor forma sempre*

- *Ouvi uma vez uma frase que é verdade, uma vez fidelizados, consumidores se tornam verdadeiros seguidores da empresa. Além disso, por conta da relação de confiança, eles podem consumir ainda mais produtos e serviços, transformando-se em parte do marketing da companhia e atuando na promoção das soluções que ela oferece diante de familiares e amigos.*

- *Sem contar na indicação entre familiares e amigos, com certeza as vendas aumentariam também.*

- *Exato! Amanhã mesmo estou aí, vamos juntas nessa!*

Chegando em casa, Mario chama Ana e fala.

- *Quando se pensa em abrir um negócio, o futuro empreendedor precisa conhecer muito bem a sua área de atuação e fazer um planejamento é de suma importância para construir o melhor caminho para alcançar o sucesso.*

- *Sim, então antes de nos empolgarmos com este mercado de produtos naturais, é essencial que seja elaborado um planejamento, de forma bem estruturada e detalhada.*

Mario analisou o campo e o mercado e notou que na cidade não havia concorrentes diretos, praticamente monopolizando o mercado municipal e com isso conseguiam resultados extremamente positivos com poucos recursos. Atendiam assim, praticamente todos os clientes da região que buscavam especificadamente os seus produtos. Com isto, muitos médicos e nutricionistas começaram a indicar a loja e os sócios começaram a criar vínculos com esses profissionais. Essa parceria foi importante para o aumento das vendas e posicionamento da marca da loja. Os sócios não ficavam parados. Eles começaram a procurar por novos produtos em novos fornecedores e a correria estava cada vez maior. Ana já estava sem tempo para nada, era tudo sobre a loja, sobre as parcerias que precisava se manter firme e em toda a fidelização dos clientes.

5. O DILEMA

Depois de atingir o auge de faturamento em 2017, o tempo foi passando, o mercado se modificando e notoriamente os concorrentes aparecendo. Diante disto, a loja não conseguia mais atingir aquele valor de faturamento e ao longo desse tempo, quando estava completando quase dois anos de mercado, sentiram que era hora de fazer algo novo, diferente do que vinha sendo feito. Apesar de todo o esforço, o cenário atual era bem diferente do início. Dois anos antes, eram a única loja de produtos naturais na cidade. Agora, novas lojas e franquias se estabeleceram na região e começaram comercializar linhas de produtos similares.

Esperar não era uma opção e a empresa precisava tomar atitudes e propor ações para que não corresse o risco serem “engolidos” pelo mercado.

- *Mario, estamos perdendo espaço no mercado, nosso faturamento (Tabela 1) está caindo por 6 meses seguidos, nunca mais atingimos aquele pico que tínhamos em 2017 e hoje notei mais uma loja muito semelhante à nossa abrindo no centro.*

Tabela 1
Planejamento do faturamento

CONTROLE DIÁRIO DE VENDAS			
MÊS	NUMERO DE VENDAS	PORCENTAGEM	FATURAMENTO
Jan	800	80%	R\$ 190.000,00
Fev	788	78,80%	R\$ 188.000,00
Mar	754	75,40%	R\$ 186.000,00
Abr	729	72,90%	R\$ 181.598,00
Mai	699	69,90%	R\$ 178.900,00
Jun	649	64,90%	R\$ 175.600,00
Jul	602	60,20%	R\$ 173.345,00
Ago	598	59,80%	R\$ 172.884,00
Set	577	57,70%	R\$ 170.456,00

- *Isso é preocupante, o cenário muda o tempo todo...*

- *A concorrência está acirradíssima, muitos produtos similares e substitutos também estão entrando no mercado, sendo vendidos em farmácias e até em academias. Acho que nossa linha de produtos está muito restrita.*

- *E você acha que é possível ofertar novos produtos na loja? Isso já resolveria? Ou talvez deveríamos criar um meio de comunicação mais efetivo...*

- *Teríamos que analisar tudo. O fato é que, precisamos pensar em estratégias para não perdermos os clientes, aumentar nosso ticket médio, recuperar clientes perdidos e atrair novos clientes. Especificamente em relação aos clientes, nunca utilizamos as informações que temos sobre eles para aprimorarmos um contato maior, fazer algum trabalho de venda específico.*

- *É, tirando aquela panfletagem lá do início, nunca mais fizemos nada para prospectar novos clientes. Todos os clientes atuais vieram de forma orgânica, só no boca-a-boca.*

- *Além disso, nosso ponto é ruim! Nossa loja se tornou pequena e é distante do grande centro. Mal temos estacionamento, os clientes reclamam muito. É claro que hoje pagamos um valor bem em conta de aluguel e penso, onde vamos encontrar uma sala boa no centro da cidade e pagar 900 reais? Também que não estamos investindo nos meios digitais. Nossas redes sociais estão paradas. Se o cliente procurar sobre lojas de produtos naturais, nem aparecemos.*

- *Detalhe que as salas para alugar, pelas pesquisas que andei fazendo, estão em valor muito elevado e não sei se conseguiríamos pagar. De duas salas, uma como a nossa no valor de 1.400 reais e outra um pouco maior por 1.700 reais. Seria um custo inflado do qual não estaria no nosso planejamento.*

- *É Mario... sem contar com a reforma que precisaríamos fazer. Não é só alugar uma sala e se mudar né? Mandar fazer ou comprar moveis novos, pintura, arrumar a estrutura, iluminação. Eu calculo, por baixo, 50 mil reais iniciais.*

- *É... desde que abrimos, tudo aconteceu naturalmente e parecia fácil. Só atendemos e atendemos, nunca pensamos em estratégias para manter e ampliar as vendas. Achamos que seria sempre assim, que a demanda sempre seria muito grande e a oferta restrita a nós. Mas o mercado mudou e muito. Mas e agora, o que fazer para voltar a crescer nosso faturamento e ganhar mercado?*

NOTAS DE ENSINO

Objetivos educacionais

Este caso de ensino tem como objetivo a reflexão dos desafios sobre empreender e gerir para a estabilidade da empresa com posterior crescimento.

Os objetivos pedagógicos se concentram em:

 **Journal of Management & Technology, Vol. 23, n. 2, p. 368-391, 2023**

- Analisar as alternativas na escolha dos canais de marketing para a atrair novos cliente para a empresa, considerando os desafios de divulgação no mercado e os elevados custos de investimentos.

O caso pode ser aplicado em cursos de graduação e de pós-graduação da área de administração e comercio exterior e é recomendado para incentivar os alunos a refletir sobre a estrutura e os desafios do empreendedorismo. Espera-se contribuir para o desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes dos futuros gestores por meio da simulação desta análise e resolução de problemas.

Fontes e métodos de coleta de dados

Trata-se de um caso real, onde o nome dos funcionários e da empresa foram alterados, a fim de preservar a identidade de todos e sobre os dados da empresa informados. Também foi respeitada a divulgação de dados estratégicos da empresa, desconsiderados na versão pública do caso. Os sócios da empresa estão em foco e são membros de uma mesma família onde foi possível observar situações de conflitos em alguns momentos. Partindo-se dessa realidade e realizando algumas adaptações, construiu-se este caso para ensino.

Para construção do caso, foram utilizados dados quantitativos primários, através da observação participante da coautora. Dados secundários também foram disponibilizados, através de livros e artigos científicos.

Plano de aula sugerido

Para aplicação em sala de aula sugere-se que o professor adeque o caso de acordo com as atividades em sala de aula, aplicando-o em quatro etapas (Tabela 2). Com uma duração aproximada de duas horas, os alunos precisam defender um ponto de vista para a tomada de decisão e entender com funcionaria na prática a resolução deste problema. Será interessante trazer soluções adequadas e trazer argumentos mais consistentes aliados à sua reflexão sobre a realidade da empresa familiar em estudo.

Por não haver uma resposta correta para as questões, há a possibilidade de que os estudantes proponham diferentes soluções que se adequem à análise do caso. A discussão dos

estudos de caso e das reflexões de cada grupo, com base na teoria trabalhada pelo professor, é uma forma extremamente rica de gerar conhecimento e produzir diferentes possibilidades de análise acerca de um mesmo problema, o que torna o processo de ensino-aprendizagem mais amplo e produtivo. Ao final, sugere-se retomar os registros no quadro para esclarecer possíveis dúvidas e focalizar pontos importantes a fim de fixar os conceitos e as relações trabalhados ao longo do caso

Tabela 2
Plano de aula sugerido

Atividade	Tempo sugerido
Explicação da dinâmica O professor falará sobre o caso, inserindo-o no contexto da matéria e explicar como será desenvolvida e dividida a atividade.	15 minutos
Leitura individual Os alunos deverão ler o caso na íntegra criteriosamente, caso haja pouco tempo em sala, solicitar leitura prévia.	30 minutos
Discussão e separação dos grupos Separar a turma em grupos de 3-4 integrantes para discutirem sobre o caso que acabaram de ler e solucionarem as questões do caso para discussão no grande grupo	30 minutos
Fechamento e debate no grande grupo O professor fará a conclusão da atividade de acordo com as discussões feitas relacionando ao caso, tanto ao dilema quanto ao ambiente organizacional.	20 minutos

O caso foi testado em uma universidade do Sul do Brasil, no 2º semestre de 2022, na disciplina gestão de varejo e serviços da turma do 8º semestre do curso de administração.

Foi passado para os alunos os primeiros 45 minutos iniciais de aula para explicação da dinâmica e leitura do caso para ensino. Com 26 alunos participantes, foram separados grupos de 3-4 alunos cada. Após a separação dos grupos, os alunos tiveram 30 minutos para ler e discutir o caso entre si.

Alguns dos questionamentos levantados foram sobre uma falta de controle financeiro que estavam tendo dentro da empresa pois aparentemente não havia dinheiro guardado para quaisquer investimentos futuros. Ao mesmo tempo trouxeram a ideia de abertura de uma nova loja para que conseguissem ganhar mais espaço no mercado que, para eles, atualmente estava escasso. Ademais, não houve dúvidas sobre o fechamento do caso e referente as respostas propostas.

Sobre o tema do caso, muitos alunos sentiram o dilema muito parecido com o que vivenciam em sua rotina em casa, nas empresas. O caso trouxe familiaridade para a maioria dos envolvidos na aplicação, fazendo com que imergissem na literatura em busca da resolução do problema do caso.

Questões sugeridas para reflexão e discussão

- 1) De acordo com o caso, medidas são necessárias para a sobrevivência e sustentabilidade da empresa. Para Ana, esse processo passa por aumento do faturamento, por meio do desenvolvimento de estratégias mercadológicas. De que forma esse aspecto pode ser explorado?
- 2) Sendo uma empresa do varejo, de que forma Ana poderia explorar a variável produto do composto mercadológico buscando alavancar o crescimento da empresa?
- 3) O ponto comercial é uma variável importante para o varejo. De que forma Ana poderia utilizar estrategicamente seu ponto pelo conceito de ambientação?
- 4) Com base no posicionamento da empresa, de que forma Ana poderia usufruir do aprimoramento da comunicação? Quais canais e ferramentas ela poderia utilizar para atingir seus potenciais clientes?

Análise das questões sugeridas com suporte da literatura

Questão 1

Baseando-se pelo princípio de que os atributos de posicionamento de marketing são os atributos do produto, o preço e a qualidade percebida, os concorrentes e suas ações competitivas, a aplicação de técnicas de fortalecimento da imagem da organização, o conhecimento dos usuários de produtos e a classificação dos produtos e o seu foco comercial, Ana precisará analisar minuciosamente, pois vários aspectos descritos acima estão em desordem dentro da sua empresa.

Ana poderá optar por utilizar a Matriz SWOT (*strengths, weaknesses, opportunities e threats*, do inglês, FOFA - forças, fraquezas, oportunidades e ameaças) para assim estabelecer uma comparação e definir uma posição estratégica para a sua empresa. A Matriz estabelece uma análise exata da relação entre os ambientes externos e interno empresarial. A análise das oportunidades de mercado é tarefa essencial na etapa de formatação do plano de marketing. A chave da oportunidade de marketing repousa na questão: será que ela pode fazer mais por essa oportunidade ambiental do que os seus concorrentes? É comum que utilizemos a Matriz SWOT para a definição dessas oportunidades.

Considerando isto, é necessário entender sobre o ciclo de vida que o produto dela tem dentro da empresa pois assim acompanhará a evolução e a demanda deles, visando a estabelecer ou remodelar as ações estratégicas de marketing. O ciclo de vida dos produtos é usado como ferramenta para decisões de marketing, sendo dividido em: Introdução; Crescimento; Maturidade; e Declínio.

De acordo com Las Casas (2006), a Matriz BCG que é amplamente conhecida e utilizada, foi criada pela empresa de consultoria americana Boston Consulting Group. O uso dessa matriz dá ao profissional de marketing a possibilidade de análise da taxa de crescimento versus a participação relativa de seus produtos no mercado, já que adicionando essa matriz ao volume de vendas é possível decidir sobre quais produtos financiarão os novos lançamentos de mercado ou até no rejuvenescimento de produtos.

Não somente esses pontos precisarão ser todos revistos e reanalisados por Ana e Mário, mas também algumas etapas da qual Richers (2000) indica, onde há alguns elementos ou fases que compõem o plano de marketing:

- Introdução e sumário executivo: nesta fase são definidos os objetivos, as recomendações e as etapas da execução do plano de marketing.
- Avaliação da situação do momento: esta fase corresponde à etapa de identificação dos pontos fortes e fracos da empresa em relação aos seus concorrentes e ao posicionamento dos produtos.
- Apreciação do cenário: aqui analisamos o ambiente externo e classificamos quais são as nossas oportunidades e ameaças.
- Recomendações estratégicas: nesta fase são definidos os objetivos e as novas ações – como atingi-los e medi-los, e seus recursos inerentes. Ela resume também o orçamento geral a ser empregado.

Além do mais, Ana e Mário precisarão levantar certos questionamentos estratégicos: O que faremos? Com que recursos? Com que resultados? O que podemos fazer? O que desejamos fazer? O que faremos? Como faremos? Alguns recursos de marketing estratégico que poderão utilizar: Estudo de mercado; Análise de recursos; Estratégia; Tática em relação a eles mesmos e aos concorrentes; ao mercado; aos recursos técnicos, humanos e orçamentários. Ao mercado; ao produto; À distribuição; À comunicação; Aos recursos utilizados; Ao ordenamento de tarefas.

Segundo Kotler (2000), há oito etapas imprescindíveis na elaboração do plano de marketing: resumo executivo e sumário; situação atual de marketing; análise de oportunidades e questões; objetivos; estratégia de marketing; programas de ação; demonstrativo de resultados projetados; e controles.

Todas elas são imprescindíveis para tornar o plano de ação mais eficaz e certo. O programa de ação é outra etapa elementar da elaboração do plano de marketing. Podemos afirmar que é nessa fase que definimos as formas de implantação do plano de marketing. É comum que respondamos em cada item descrito no programa de ação: O que será feito? Quando

será feito? Quem fará? Quanto custará? Qual o resultado projetado? (Kotler, 2000; Ferrell & Hartline, 2006; Las Casas, 2006).

Questão 2

O produto no composto mercadológico é o objeto básico nas relações de troca. É através do mesmo que as organizações capitalizam seus recursos para manter-se no mercado e gerar lucro. Segundo Kotler e Keller (2006) o produto pode ser definido como tudo o que pode ser oferecido a um mercado para satisfazer uma necessidade ou um desejo, ou seja, bens físicos, serviços, experiências, eventos, pessoas, lugares, propriedades, organizações, informações e ideias.

Para Cobra (2017) o produto está pronto para o consumo quando atende às necessidades e desejos de seus consumidores-alvo. Na interpretação de Churchill Jr. e Peter (2005), o elemento produto é o que os profissionais de marketing oferecem ao cliente, com o propósito de troca. Já na definição de Kotler e Armstrong (2015) produto é uma combinação de bens e serviços que a empresa oferece para o mercado alvo: “variedade, qualidade, design, características, nome da marca e embalagem”. Outro ponto relacionado ao elemento produto que apresenta resultado bastante satisfatório, na visão dos respondentes, foi o quesito garantia.

Ana necessita investir em mais formas de divulgação de seu produto ou serviço e em empresas especializadas no marketing, para atingirem um público maior que não está só na rede social. Além de verificarem os produtos que estão “em alta” no mercado, considerando uma variedade de produtos, qualidade, design, características, marca, embalagem, tamanhos, serviços, garantias e devoluções. Ana poderá usar da diferenciação de produto nas prateleiras, do qual é o trabalho constante que os lojistas precisam fazer para assim particularizar seus produtos, e é isso que eles precisam fazer, diferenciá-los dos produtos dos concorrentes para, com isso torná-los desejáveis para o público-alvo. É importante ressaltar que no momento do planejamento da oferta ao mercado, Ana precisará pensar nos cinco níveis do produto – cada um dos níveis representa uma hierarquia de valor que é acrescentada ao produto. Nota-se que, quando pessoas compram algo se espera mais do que as características físicas dele. O produto deve saciar o desejo do comprador além de lhe ser útil.

Questão 3

Segundo Las Casas (2009, p. 117), “quando se trata de venda de produtos fabricados em massa dirigidos a grandes mercados, formados por consumidores com diferentes necessidades, o trabalho fica bem mais difícil.” A segmentação de mercado se torna importante, pois permite a elaboração de planos e estratégias para atingir a maior parte da população desejada. Logo a segmentação de mercado é dividir, estudar e compreender os desejos e necessidades que os consumidores têm, para que seja mais eficiente o processo de oferta. “O agrupamento de características mais comuns facilita ao fabricante ou à empresa desenvolver e comercializar produtos que se aproximem mais da satisfação das necessidades do mercado alvo.” (Las Casas, 2009, p. 117). Ainda, segundo Cobra (2009, p.123): “para segmentar, ou seja, dividir um mercado maior em partes menores é preciso conhecer as necessidades dos consumidores-alvo, bem como suas atitudes e comportamentos mais frequentes na decisão de compra.”

Depois de segmentar o mercado a empresa deve escolher o seu mercado alvo. Para Kotler (2009, p. 243)

“ao avaliar diferentes segmentos de mercado, a empresa deve examinar dois fatores a atratividade global do segmento e os objetivos e recursos da empresa. Primeiro, a empresa deve identificar se um segmento potencial possui as características que o tornam atraente, como tamanho, crescimento, rentabilidade, economia de escala, risco baixo e assim por diante. Segundo a empresa deve considerar se faz sentido investir no segmento, dados os objetivos e os recursos da empresa.”

Deve ser analisado o segmento que melhor inclui o mercado-alvo da empresa para que os recursos e esforços necessários não sejam desperdiçados na sua aplicação.

A seguir a empresa deve escolher a melhor forma de se posicionar para seus clientes escolhidos a partir da segmentação; Baker (2005, p. 198) ressalta que “posicionamento é o processo de elaborar uma imagem e valor de modo que os consumidores pertencentes ao segmento-alvo entendam o que a empresa ou marca representa em relação a seus concorrentes.”

Assim, a organização tem todas as informações necessárias para conquistar a fidelização de clientes antigos e a coragem para entrar em novos mercados. Ela precisará compreender

também que, quanto maior for o nível de conforto da pessoa em sua loja, mais tempo ela permanecerá nela. Pouco espaço para locomover-se, itens para desviar ou espaço pouco convidativo para circular no estabelecimento é outro problema que pode afetar seu lucro. É fundamental que Ana e Mario reorganizem adequadamente os seus produtos, separando-os de uma forma inteligente, montando gôndolas com artigos de uma mesma categoria, deixando-os próximos e seguindo uma sequência lógica, induzindo a aquisição de outros itens.

Questão 4

Nos dias de hoje estar disponível para o público em diferentes canais de comunicação é necessário para a transmissão de informações, bem como para a estratégia de marketing e o relacionamento dos usuários com a sua marca. Isso porque investir na comunicação com clientes e leads é a melhor forma de promover o engajamento com o público. Além disso, ao conhecer bem as características da audiência com a qual você deseja estabelecer esse relacionamento mais próximo e pesquisar seus meios preferidos de interação e de consumo de informação, é possível incrementar estratégias quanto aos produtos e serviços oferecidos.

Sabendo disto, Ana poderá usufruir de diversos canais de comunicação que irão colocar a sua empresa em uma posição estratégica em relação aos concorrentes, principalmente pelo aumento de percepção do valor da marca.

Há uma grande variedade de opções atualmente: telefone; televisão; rádio; jornal; revistas; redes sociais; blog corporativo; e-mail; TV corporativa; e chat online pela loja virtual.

Os diversos canais de comunicação existentes devem ser utilizados com inteligência e de acordo com o perfil de seu público-alvo. Lembrando que é sempre interessante investir em crossmídia, isto é, utilizar diversos meios para aumentar o engajamento e as conversões.

A utilização de propaganda é um dos mais importantes meios de comunicação do composto promocional por definição, trata-se de uma comunicação indireta, por intermédio de mídias diversas com patrocinador identificado. Essa experiência começa desde o primeiro contato com o nome da organização até o pós-venda, incluindo, claro, o processo de negociação, os contatos em plataformas de atendimento por WhatsApp, a usabilidade do site, a gentileza do vendedor e mais.

REFERÊNCIAS

- Baker, M. J. (2005). *Administração de marketing*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Cobra, M. (2009). *Administração de marketing no Brasil*. 3. ed. São Paulo: Elsevier.
- Cobra, M. (2017). *Marketing básico*. 5. ed. São Paulo: Atlas.
- Ferrel, O. C. & Hartline, M. D. (2006). *Estratégia de Marketing*. São Paulo: Thomson.
- Kotler, P. (2000). *Administração de Marketing*. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall.
- Kotler, P. (2009). *Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados*. São Paulo: Edipro.
- Kotler, P. & Keller, K. L. (2006). *Administração de marketing*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Kotler, P. & Armstrong, G. (2015). *Princípios de marketing*. 15.ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil.
- Las Casas, A. L. (2006). *Administração de Marketing: conceitos, planejamento e aplicações à realidade brasileira*. São Paulo: Atlas.
- Las Casas, A. L. (2009). *Marketing: conceitos, exercícios, casos*. 8. ed. São Paulo: Atlas.
- Richers, R. (2000). *Marketing: uma visão brasileira*. 5. Ed. Negócio Editora, 2000